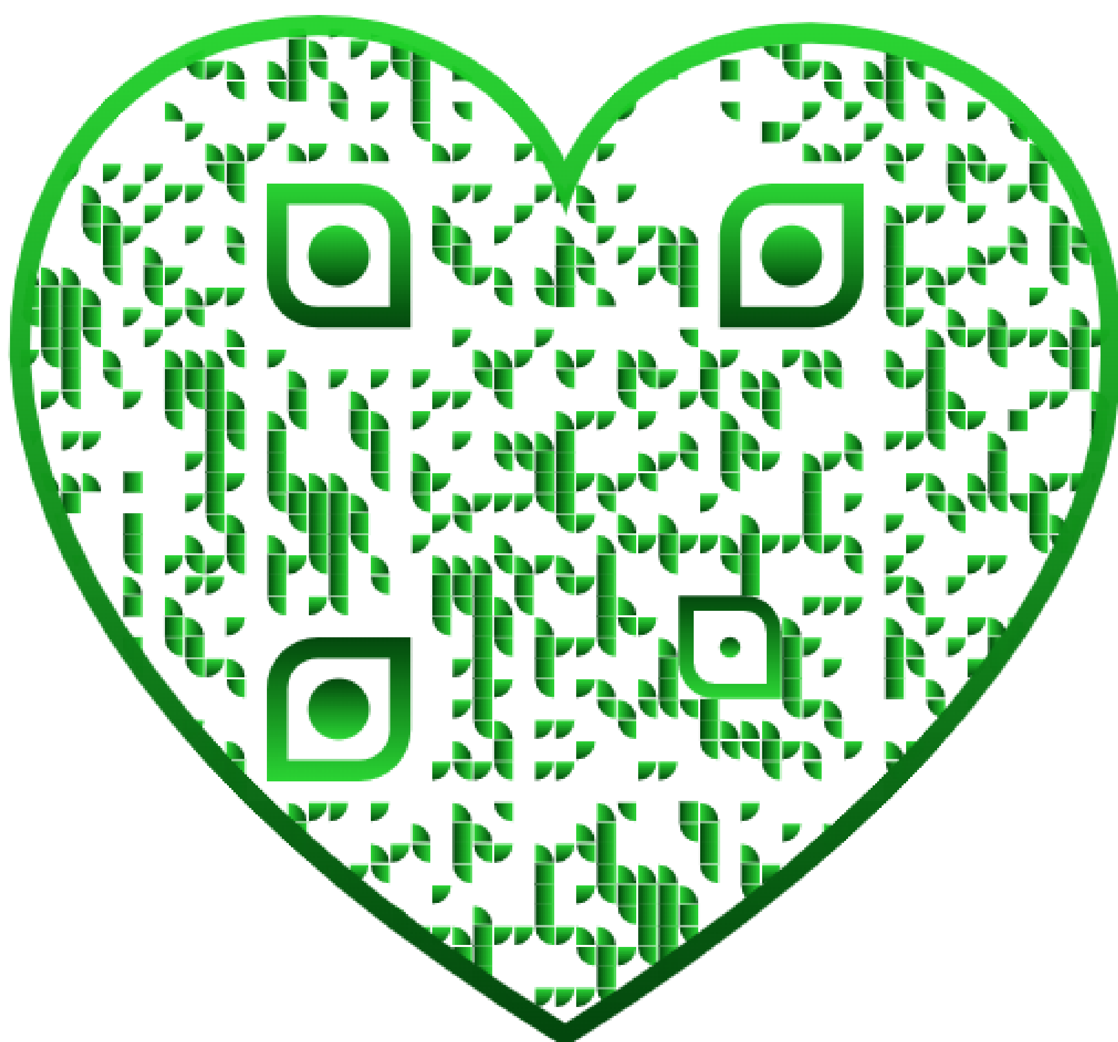
"SEU NEGÓCIO NUNCA SERÁ O MESMO!"

O LÍDER E O ESTRATEGISTA



"Os negócios ou sua vida são definidos nos detalhes e a diferença pode ser uma boa estratégia"

JOSE BONOLI



O LÍDER E O ESTRATEGISTA

OS PASSOS DE UM LÍDER ESTRATEGISTA

"Os negócios ou sua vida são definidos nos detalhes e a diferença pode ser uma boa estratégia"

Introdução: Seja Estratégico!



Em todos os livros de autoajuda, negócios, administração e até de marketing, a única coisa que sempre identifiquei em todas as leituras que realizei foi de como devemos fazer as coisas SEGUINDO ALGUMAS RÉGRAS MÁGICAS, porém, não há como você conseguir tudo que almeja sem pensar e agir de forma estratégica, de forma a trilhar um caminho para chegar onde deseja.

A estratégia nada mais é do que você projetar os passos que precisa adotar, e agregar as decisões que precisa tomar para atingir um determinado objetivo, mas, por muitas vezes as pessoas querem começar pelo objetivo sem saber qual caminho seguir, procuram atalhos e isto faz com que não cheguem em lugar algum.

Pensar estrategicamente é se antecipar aos passos que você pode dar para não tropeçar nas pedras que possam surgir no seu caminho, e para isto, existem padrões a ser adotados. Todos podem ser estrategistas, pois nascemos com as mesmas capacidades de pensar e agir, a diferença, é o querer compreender e aprender, e saber aplicar certas regras na hora de planejar alguma coisa.

Com enfoque total nos negócios, mas conceitualmente, podendo ser aplicada a qualquer contexto de sua vida, este e-book ilustra alguns pontos fundamentais para você ficar atento quando for ou estiver planejando qualquer objetivo que deseja atingir, e que podem fazer diferença na sua vida profissional e pessoal, pois algumas ações em

nosso campo profissional são reflexos ou refletem em nossa vida pessoal.

A Liderança e a Estratégia sempre seguiram juntas em uma organização, atualmente, muitos líderes delegam a função estratégica a especialistas para assumir apenas o controle das operações esperando soluções milagrosas para suas empresas, porém, esquecem que os melhores líderes são aqueles que criam e fazem com que as estratégias deem certo!

Sumário

01. Diferença entre Estratégia e Liderança
02. O que é ser um estrategista?
03. O propósito e a estratégia
04. O seu propósito sendo real
05. Comande a sua estratégia
06. Mantenha o seu astral
07. Ser essencial

01. Diferença entre Estratégia e Liderança



A grande verdade que todos necessitam entender é que Estratégia e Liderança caminham juntas, ou seja, são dependentes, e conceituando Estratégia, que vem do grego “Strategia” que significa plano, método, manobra ou estratagemas usados para alcançar um objetivo ou resultado específico, já nos orienta trata-se de um caminho a ser adotado para chegar-se a um determinado resultado.

Seguindo o mesmo caminho, e conceituando também Liderança, que vem do inglês “Leader” que significa ser a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos, nos orienta que embora com definições diferentes, estratégia significa uma ação intelectual que está relacionada com traçar planos, e a liderança, a capacidade de executar ações comandando pessoas, portanto, esta relação exige que haja um casamento perfeito entre estas duas competências.

Muitas pessoas, empresário e lideres ainda não compreenderam esta ligação, vamos a um exemplo, se separarmos as competências, e focarmos em um bom estrategista, se ele definir o melhor caminho a seguir, teria o seu trabalho terminado certo? Se

concordarmos com esta pergunta, então, o seu trabalho pararia por aí, tudo o que restaria seria implementar o seu plano, e fazer a manutenção do rumo do andamento das atividades.

Pois bem, se as coisas fossem simples assim, ao líder então, seguindo o mesmo exemplo, só restaria traçar ou descobrir esta estratégia, ou um plano parecido, e tudo também estaria resolvido, porém, as coisas não são tão simples assim, uma estratégia é muito mais do que um plano, não é uma solução absoluta de um problema, ela é um mero trajeto, um percurso a ser percorrido, realizado e ajustado ao longo do tempo, portanto, uma boa estratégia necessita de condução e liderança permanente! Por este motivo, ambas não podem ser isoladas, e devem seguir em harmonia.

Por mais que uma estratégia seja bem idealizada, em algum momento ela vai precisar de correções em seu rumo, nenhum navio navega sozinho, e avião algum voa sem piloto, mesmo que os planos sejam perfeitos, e que o sistema seja exato, existe a necessidade da observação, existem fatores externos e não previstos que possam exigir mudanças de rumos e ajustes na direção, ou alguma falha pode ocorrer, esta é a função do co capitão ou do piloto em nosso exemplo, e esta é a figura do líder na estratégia, os rumos de uma empresa ou da sua vida não é um processo matemático ou estático.

Quando colocamos uma estratégia em ação, ela acaba criando uma espécie de vida própria, e a função da liderança neste caso, é traçar os rumos para que as coisas não saiam dos trilhos, e que tudo seja corrigido e readaptado ao seu curso normal.

Atualmente, nem sempre o Líder é o Estrategista, caso tenhamos as duas características no mesmo individuo, algo raro nos dias de hoje, pois os grandes líderes se transformaram em administradores, e passaram a criaram áreas especificas para o desenvolvimento de fatores para tomadas de decisão, onde são traçadas as estratégias para a sua condução.

Imaginemos agora, o Líder que traça suas estratégias, certamente, o processo é mais simples e eficiente, pois a condução, e possíveis correções, estão centrados na mesma pessoa, se seguirmos o modelo em vias separadas, caberá ao estrategista, a orientação do processo contínuo daquilo que imaginou, dos rumos a seguir, e dos ajustes do plano, podendo ser auxiliado por consultores e especialistas das áreas, e caberá ao líder, fazer com que todos tenham a estratégia como centro de suas responsabilidades, mas mesmo que o Líder e o Estrategista executem de forma esmera suas atribuições, teremos ruídos que afeta o processo, pois a estratégia não parte de uma concepção única.

Muitos líderes deixam de pensar de forma mais profunda sobre suas estratégias, ou das estratégias que são traçadas por especialista para serem seguidas, com frequência, existe uma grande distância entre a compreensão intelectual em si do que está sendo proposto, e da capacidade de implementar esta compreensão e aplicá-las a todos, seja em casa ou nos negócios.

Muitos executivos focando o lado empresarial, não sabem identificar porque suas empresas existem, estão condicionados a definirem seus negócios a partir do segmento que atendem, ou do produto que fabricam, e de forma superficial, só conseguem saber da importância de seus negócios observando por este prisma, e ai vem a grande pergunta, se os executivos desconhecem a origem estratégica do negócio, e fazem um gestão unicamente técnica, o que aconteceria se o produto ou mercado das suas empresas mudasse ou terminasse? Qual a importância das suas empresas neste contexto? Em geral, quando não se tem visão estratégica, deixa-se de pensam por exemplo onde a sua empresa deve estar daqui a 10 anos, ou como você vai conquistar um determinado objetivo, sonho ou projeto de vida em um determinado período de tempo.

Se o Líder não tem claro em sua mente a estratégia a seguir, imagine no curso da sua execução o que pode acontecer com toda a equipe envolvida? Sem dúvida, se houver a direção de um projeto qualquer, seja, na vida pessoal ou profissional sem total

conhecimento estratégico do líder, não haverá envolvimento sadio de pessoal, pois todos precisam ser conduzidos pela capacidade e conhecimento de quem lidera, e indo além, imagine este mesmo quadro em uma empresa, com 3 ou 4 anos de gestão estratégica de um líder que não traçou as estratégias a serem atingidas em 10 anos se houver desvios a corrigir? Certamente pode virar uma locomotiva sem freio, uma total bagunça, que dificilmente terá solução por falta de clareza e conhecimento do que foi iniciado.

Deixando claro, a estratégia deve ser o centro da liderança permanente que as empresas precisam, os executivos precisam ter a base das suas atuações nas ações que delimitam o contexto estratégico, e focando um desdobramento para o campo pessoal, tudo o que move os objetivos de sua vida, precisam estar no centro de suas decisões, precisam ter prioridade, e necessitam de atenção constante para que você atinja aquilo que planejou.

02. O que é ser um Estrategista?



A grande pergunta, você é um estrategista? Você é o estrategista que sua empresa precisa?

Vamos a algo prático como exemplo para você mesmo responder a esta questão, imagine-se CEO de uma grande corporação bem sucedida no seu segmento a 30 anos, imaginemos no ramo de materiais de construção, uma grande fabricante de metais sanitários, os melhores do mercado resultante de um desenvolvimento revolucionário, sem igual no mercado, você dispõe de 3 bilhões para investimento e pode diversificar seu negócio, lembrando que além do produto principal, o grupo já participa do mercado de fechaduras, torneiras em geral, ferragens em geral, além de outros ligados ao mesmo segmento, a sua empresa é conhecida pela produção eficiente, pelo boa administração e pela inovação, a empresa ficou muito famosa por reinventar os metais sanitários pelo design e qualidade, trata-se de um mercado muito pulverizado, não havia referência de marca ou quem liderasse este segmento, houve investimento em marketing e treinamento em vendas, algo muito pouco praticado pelos concorrentes, a inovação

foi formada por anos, houve a reinvenção da embalagem expondo os produtos utilizando componentes plásticos transparentes, transformou-se os padrões de distribuição, e provou-se ser muito criativa todas as ações empresariais, estrategicamente, ela seguiu um caminho perfeito e dominou seu mercado.

Você se depara com 3 (três) bilhões em caixa para diversificar a operação, e observa que existe um mercado relativamente pequeno perto do segmento que atua, vamos supor que focaremos no mercado de móveis residenciais, imagine que você tem pela frente um mercado de R$ 20 bilhões, os custos de transportes são altos, a produtividade não são das melhores, os preços estão em queda, e o crescimento é baixo, por volta de 2,5% ao ano, e um índice de retorno sobre as vendas de 5%, existem mais de 2.000 fabricantes registrados para operar, mas 80% do mercado estão na mão de 50 empresas. A administração deste segmento era vista com pouca especialização, grande parte eram empresas familiares, ainda para complementar, você não tem grande reconhecimento de marca no setor, além do desafio de marketing, o setor estava mergulhado em grande ineficiência, a grande verdade não é apontar problemas, mas entender o que estes problemas podem significar, seria uma grande oportunidade para uma empresa de sucesso, inovadora, organizada e de habilidades ousadas como relatamos? Será que ela revolucionaria um outro mercado como fez com o seu?

Pois bem, se eu fizesse esta pergunta a qualquer executivo ele diria que “Sim”, “vale a pena, e eu correria o risco” certo? Pois bem, a empresa entrou no negócio e de forma ousada no período de dois anos, ela comprou a empresa que fabricava o produto mais sofisticado por R$ 500 milhões, a maior de nível médio por R$ 400 milhões, e a de apelo mais popular por R$ 300 milhões, combinando o faturamento das três empresas, fez do grupo a segunda maior fabricante de móveis residenciais, as aquisições seguiram, houve mais R$ 500 milhões de investimento em outra empresa de produtos ainda mais baratos, e que tinham operações em mais 10 países, agora está empresa era a maior fabricante de móveis do mundo, e era a única a dominar todos os segmentos de preços,

desde o mais caro ao mais barato, investira 2,5 bilhões em aquisições e mais 500 milhões adequando a estrutura das empresas, os 3 (três) bilhões foram aplicados com maestria, e você agora dominava o mundo dos móveis. Perguntaria novamente a você e a qualquer executivo, correria o risco? Mais do que nunca todos diriam, “Sim! ”. Certamente todos vibrariam com estes resultados, a empresa dominou o segmento, estratégia perfeita certo?

Mas existe um detalhe que não perguntei, e que certamente você deveria ter pensado, e a lucratividade? Ganharam o que dominando o mercado de móveis residenciais? Agora vamos começar a parte crítica, quando passamos a analisar os aspectos financeiros, vamos a alguns fatos: Depois de 30 anos de crescimento consecutivo da empresa atuando no mercado de construção civil, e após a entrada no segmento de móveis residenciais, a receita do grupo caiu 35%. Dois anos depois, o lucro da divisão de móveis foi de R$ 100 milhões, em um total de vendas de R$ 1,5 bilhão, uma margem operacional pouco acima de 6%, contra 14% do restante do grupo, e após muitos anos de luta no setor, o grupo anunciou a venda da sua divisão de móveis residenciais, e quando esta decisão foi tomada, descobriu-se que não era fácil sair do segmento, depois de muitas ofertas, o melhor que o grupo conseguiu foi vender toda a operação por R$ 650 milhões.

Será que agora enxergando este quadro você afirmaria que a decisão de entrar no segmento de móveis residenciais, foi a pior estratégia tomada ao longo da sua gestão na empresa? Porém, antes de saber sobre o quadro final desta operação, dizer “Sim! ” Seria natural sem dúvida alguma!

Veja como é complexo ser um Líder e acima de tudo, um estrategista, nem tudo que reluz é ouro, e você precisa identificar isto antes de um desastre!! Isto é um fato real, realmente aconteceu com uma empresa fora estrangeira, resguardando-se as referências, nomes e valores, o fato é real, mas deixe-me perguntar a você novamente, “Você é o estrategista que a sua empresa precisa? ”.

03. O Propósito e a Estratégia



No capítulo anterior, você percebeu como é dura a vida de um estrategista, e os desafios que eles podem enfrentar quando se deparam com mercados ou situações com forças pouco atrativas, mas neste capítulo, você verá brilhar uma luz no fim do túnel, poderá conhecer como alguém que esteja à frente de uma estratégia poderá fazer seus negócios prosperarem mesmo estando em um quadro adverso.

Ainda focando o capítulo anterior, porque você entraria no segmento de móveis residenciais? Qual o seu propósito de entrar em um segmento novo? A partir deste ponto iniciamos nosso estudo a respeito do propósito, simplesmente, responder que entraria para ganhar dinheiro, ou para tornar-se um grupo maior, não fará diferença alguma, e os resultados desastrosos que apresentei foi exatamente porque não havia nenhum propósito na operação.

Certamente, a empresa que cometeu a falha estratégica de entrar no mercado de móveis imaginou algo diferente, buscou vantagens competitivas baseadas na sua administração, marketing, capacidade produtiva, espirito inovador, além de outras, aplicadas a um mercado que demonstrava carência de tudo isto, na verdade, as

vantagens competitivas complementam o propósito que é algo mais profundo, é algo que deve vir de dentro pra fora, é algo que deve nortear porque seu negócio existe, ainda com nosso exemplo, quando foi tomada a decisão de atuar em todos os nichos de preços de móveis tendo como estratégia a aquisição, gastou-se bilhões para "vender móveis desde os caros até os baratos", ao menos isto é o que a história nos revela, porém, se focarmos no conceito dos móveis baratos, e esta indústria tiver um propósito, não de vender coisas baratas, mas de criar "uma vida melhor" para muitos que não podem comprar móveis de alto padrão poderia fazer diferença na cultura da empresa, e na determinação de seus colaboradores?

Imagine fazermos uma pesquisa, e perguntarmos para qualquer tipo de pessoa independente de sua classe social, se a vida faz mais sentido se houver um propósito? Que resposta você acredita que teria? Pois bem, fique sabendo que tal pesquisa já foi realizada, e praticamente todos responderam que seria melhor, portanto, nas empresas, na vida, ou em uma estratégia, o propósito de você querer chegar a um determinado objetivo gera comprometimento, energia, determinação, envolvimento e melhores resultados desde que todos tenham claro do porque estão envolvidos em um processo.

O erro que cometemos muitas vezes é apostar somente nas vantagens competitivas, ela é importante, mas não são suficientes, grande parte dos executivos possuem como objetivo central de suas estratégias vencer a concorrência, não que isto não seja importante, mas há algo além, o mais importante é atender a demandas ou necessidades em aberto no mercado, é explorar de uma maneira que o seus concorrente não exploram, ou atender um nicho que eles não perceberam, não simplesmente atacá-los, é desta maneira que se vence algo extremamente crítico, principalmente, concorrentes.

O propósito é onde nasce um desempenho diferenciado, nada é mais importante em uma organização do que saber a razão dela existir, e quais as necessidades e demandas do mercado ela pode suprir, isto é o que garante a sobrevivência e o sucesso, porém, um bom propósito precisa ser mais do que uma fonte de inspiração a

todos os envolvidos e principalmente para líderes e estrategistas, vamos entender melhor isto.

Um bom propósito precisa enobrecer uma causa, precisa torna-lo digno, lembra-se que ao invés de vender “ móveis baratos “ se você pensar em dar acesso, ou fazer a vida melhor de quem não pode comprar móveis de alto padrão? Isto certamente seria mais inspirador a todos na organização, além disto, o propósito deve ser firme, ou seja, precisa ter foco da seguinte forma, fazemos “móveis com preços acessíveis” e não fazemos “móveis baratos”, para isto são necessárias escolhas, abrir mão do que não se deseja, ser claro, faço X e não faço Y, e como última característica, o destaque e a diferenciação precisa estar presente também, se você só conseguir por exemplo, descrever uma empresa de forma genérica, como “ somos uma fábrica de móveis”, certamente você não tem um propósito real do porquê sua empresa existe, está restrito a um único produto, “móveis”, não é claro as necessidades que ela atende, o tipo de cliente que você foca, se você apenas se enquadrar no produto ou na forma que todos se posicionam, você será igual a todos, e não terá uma estratégia que possa levá-lo onde os outros não conseguem chegar. De certa maneira, se refizermos a descrição dos negócios como “ somos uma empresa fabricante de soluções mobiliárias para públicos de todas as classes sociais”, seu propósito será outro!

04. O seu propósito sendo real



Definir um propósito sólido e diferenciado é primordial para o seu negócio ou qualquer intenção que tenha em sua vida, é a forma que o estrategista tem de afirmar sua posição, com um bom propósito você está dentro do jogo, mas é para ganhar o jogo?

Qualquer contexto estratégico envolve análise aprofundadas sobre toda a organização, uma sinergia entre elas e principalmente ações que devem estar bem amarradas, o estrategista, ou o líder precisa enxergar o quadro atual e para onde levá-la, neste sentido, uma estratégia vencedora é a formação de um **Sistema de Criação de Valor**.

Abaixo está ilustrado um exemplo de um Sistema de Criação de valor, vamos utilizar um segmento diferente do anterior, desta vez utilizaremos a indústria da moda e das marcas de luxo, também trata-se de um exemplo real, que fora aplicado em uma empresa de grande expressão mundial, observem que o propósito fica no centro de todas as ações que movem a estratégia da corporação, normalmente o que define a matriz de um sistema de criação são decisões estritamente binárias, ou seja, só existem duas hipóteses, incluir apenas o que pode ajudá-lo a realizar o propósito, e descartar

aquelas que você julga ser duvidosas, chamamos esta decisão de compromissos que conferem identidade, porém, muito líderes e executivos tomam decisões pelos caminhos mais curtos ou mais fáceis para evitarem situações mais árduas e abrirem mão de qualquer vantagem possível.



Notem que todos os componentes individuais do Sistema devem estar entrelaçados e orientados por meio de um único propósito, são ações essenciais para a movimentação de uma cadeia de valor, em nosso exemplo, são esses os recursos mais importantes da empresa, são importantes também pela formação das vantagens competitivas, devem ser elaborados de forma única, e com pouca quantidade justamente para ter o maior foco possível na contribuição de resultados.

Para o leitor deve parecer fácil reconhecer a beleza e a inteligência do sistema construído da forma que está apresentado, porém, cada empresa deve construir o seu modelo, e não necessariamente necessita ser igual ao utilizado, o importante é estar bem claro a sinergia entre eles, e a representatividade em relação ao propósito, elaborar algo assim, e chegar a ações resumidas e claras que sejam eficientes não é uma tarefa fácil diga-se de passagem, exigem muito estudo, empenho e duras medidas a serem tomadas para tudo funcione em perfeita harmonia.

Pensar na estratégia como um sistema de valor, com detalhes organizacionais, e ações operacionais que o façam acontecer, tudo dirigido por um propósito, parece encerrar e de certa forma resumir o assunto de como um estrategista deve agir.

05. Comande a sua estratégia



Até o momento estudamos um pouco do papel do estrategista, apresentamos alguns exemplos, e abordamos alguns pontos principais do que envolve uma boa estratégia, mas agora é a sua vez, qual seria melhor estratégia para a sua empresa? Quando chegamos neste ponto, realmente é complicado, colocar o pensamento estratégico para funcionar no seu próprio negócio, não é tarefa fácil, normalmente, começa-se errado, sem ao menos pensar no propósito de sua empresa, ou se leva muito tempo adiante sem saber se a todas as atividades da empresa pode ou não sustentá-lo, somente estudar casos de outras empresas, ou focar-se na literatura não irá resolver o dilema, é preciso vivenciar o problema, fazer parte do processo para que você consiga ser um estrategista de verdade, você precisar determinar os diferenciais que possui, criar o seu propósito e traçar o seu sistema de valor, e com tudo isto traçar seu plano estratégico, e para isto virar realidade, só é preciso começar e colocar tudo no papel.

Escrever exige muita disciplina, estruturação e organização do pensamento, uma vez que você consiga externar todas as suas ideias, é possível analisar se a coisa toda funciona ou não, e o que poderia ser feito de melhor, mas não pense que você irá construir uma estratégia vencedora apenas digitando no seu computador, a boa estratégia aparece com o tempo, conforme se analisa e se reflete em relação ao negócio, repassando cada etapa do processo e ajustando-o no que for preciso, uma estratégia claramente bem definida orienta a empresa como se fosse uma bússola, indicando o caminho certo a seguir, e como já falamos o quanto é doloroso colocar a empresa ou um projeto pessoal nos trilhos em relação ao seu propósito, muitos executivos já tiveram que abandonar ou abortar linhas de produtos e até de liquidar ou vender a própria empresa, assim como em uma situação do cotidiano, seu planos podem ter que mudar radicalmente em relação a um projeto de família, porém, ficando no campo empresarial, vamos ajudá-lo a comandar estrategicamente as coisas, portanto, vamos ao primeiro ponto:

01. Faça uma declaração do seu propósito: O propósito de uma empresa, é uma declaração do seu valor ao mercado, e relembrando-o, trata-se do coração de sua estratégia, portanto, escreva! Existem empresas que se declaram desta forma: “A melhor empresa especializada no setor de varejo”; “Nossa empresa prima por melhorar a qualidade e ter clientes satisfeitos”, como você identifica a que empresa estamos fazendo referência, agora veja um trecho destes exemplos: “ ...Trazer inspiração e inovação a todos os atletas do mundo” ; “...foi criado para encontrar maneiras de fazer buscas on-line serem melhores e mais rápidas para um número crescente de pessoas de forma cada vez mais eficiente”, por um acaso de seu dissesse que estamos falando da Nike e do Google estaria claro porque elas existem? Percebem a diferença de uma boa declaração de propósito? As vezes o próprio Slogan da empresa pode definir o seu propósito também, portanto, ninguém vai para frente se não saber porque existe, e se seus colaboradores não compreenderem bem sobre a sua existência e papel.

02. Desenvolva o seu sistema de valor: Não há regras neste caso, você deve desenvolver a sua forma de fazer a sua roda girar, imagine uma empresa que fatura mais de 350 milhões de dólares, o que você pensaria sobre uma organização com este faturamento? Pois bem, se eu lhe dissesse que ela nem tem organograma, não possui conselho de administração e poucos cargos são formais, os próprios donos administram a empresa, quando começaram a definir quem eram seus clientes existia um grande dúvida, pois trabalhavam com acessórios femininos, então, seria o consumidor final que leva as outras pessoas a experiência de consumir seus produtos, seriam os lojistas que revendem seus produtos, ou seriam os representantes que distribuem os produtos aos lojistas? Por final, decidiram que os seus clientes eram quem vendiam os seus produtos, pois eles influenciavam quem verdadeiramente os consumia, então, privilegiá-los e proporcionar bons ganhos era o fundamental para garantir a sobrevivência da

empresa, então, a empresa alinhou o seu sistema de valor aos seus vendedores? Exatamente, fez o que ninguém fazia, apostou em quem vendia e não no cliente final, apostou nos formadores de opinião, premiou-os, treinou-os, integrou a todos como se fosse da empresa, mesmo sendo informais como representantes e lojistas, e revolucionou o varejo americano, portanto, não existe receita para isto, você precisa criar e pilotar o seu sistema.

03. Roda da Estratégia: Abaixo, você tem uma ilustração da roda estratégica, a exemplo do sistema de criação de valor ilustrado no capítulo anterior, este exemplo procura demonstrar as áreas principais de uma organização que fazem parte das ações primordiais de uma estratégia, porém, o importante neste trabalho, não é fazer uma checagem de itens para saber se tudo está de acordo, mas pensar por algum tempo sobre o seus negócios, e verificando se de fato tudo referente a sua empresa está ali, e fazendo uma avaliação mais profundo, o que mais poderia estar ali. Não adianta você apenas listar o que faz cada área, identificando um monte de atividades óbvias e atrelá-las ao propósito, o resultado só virá se você for persistente em pensar o que é necessário para vencer, e para chegar ao seu propósito, o que na verdade eu poderia colocar ali para fazer a diferença?



04. Confira a Realidade: Você precisa testar realmente o que está criando, como você pode fazer para certificar-se que funciona o que está propondo? Você vai precisar coletar dados e fatos, sem isto, como avaliar as coisas? Como você pode comprovar se o seu produto realmente tem o melhor preço em relação a concorrência que diz ter, e faz parte da sua roda estratégica no quesito vendas? Não adianta você colocar algo que não pode medir e comprovar.

05. Junte tudo: Após concluir todos os trabalhos, identificar o seu propósito, alinhar atividades a ele, e testar os resultados, chegou a vez de você resumir a sua estratégia fazendo uma declaração que também pode ser utilizada como um posicionamento ao mercado e internamente na empresa. Não existe também uma regra para isto, importante é você descrever com as palavras certas os aspectos únicos que definiu.

06. Mantenha o seu Astral



Com seu plano estratégico pronto e tudo perfeitamente escrito e registrado sem dúvida você vai respirar aliviado, e grande parte dos executivos pensam que o trabalho está concluído, mas as coisa não são bem por ai, apesar que todos os profissionais que passam por um momento de extremo rigor de planejamento e definições estratégicas, realmente relaxam e respiram de forma aliviada ao ver um trabalho concluído, mas mesmo estando pronto, é necessário que tudo seja articulado, que todos compartilhem dos mesmos pensamentos e objetivos, que a cultura estratégica definida esteja presente em cada um dentro da organização.

Outro ponto que não dá para respirar tão tranquilamente, é que onde envolvem tantas escolhas, sempre haverá alguma opção que não é tão óbvia como parecia, além de eventualidades que podem ser boas ou ruins, não se pode afirmar, isto dependerá do momento de sua implantação e da passagem e comunicação a todo o grupo envolvido em fazer virar realidade o que se planejou, isto poderá

envolver o esclarecimento de dúvidas em determinados pontos, ajuda, e orientação de como proceder, ou o que ajustar nos processos.

Alguns conceitos também podem ser necessários ser esclarecidos como por exemplo, “Top de Mercado”, uma referência a uma característica do produto em relação ao segmento que pretende atingir, neste caso, como será balizada um tipo de medição que possa dizer que ele é realmente o que diz ser? E como avaliar o que é Top?

Em outros casos, você poderá até precisar remodelar elementos da sua estratégia, adicionando algo que por ventura esteja faltando, ou reconsiderando algum ponto ou compromisso que não seja mais interessante para a empresa, não é um pensamento realista achar que tudo o que um estrategista traçou será possível aplicar em seu início, normalmente grandes estratégias, por melhores e mais concisas que sejam não serão suficientes para guiar uma empresa que deseja ter vida longa, ou seja, falamos de um processo contínuo de acompanhamentos, ajustes e da criação de novas estratégias para dar continuidade na longevidade das organizações.

Para entender melhor, vou comentar passagens da Apple em uma linha do tempo, foi a empresa que mais se reinventou e se diversificou do que qualquer uma ao longo do tempo, iniciou suas atividades em uma garagem, demorou 3 anos para ter seu primeiro propósito “Acreditamos que aproximar a tecnologia dos indivíduos será o negócio mais extraordinário da década”, e isto foi em 1.980. Revolucionou o mercado do computador pessoal, mas antes disto fraco no lançamento de PC´s, enfrentou a toda poderosa IBM, e um cara chamado Bill Gates da Microsoft, Jobs foi convidado a se retirar da empresa pelo fracasso do Macintosh, retornou tempos depois para salvar a empresa da falência, inovou o sistema de comunicação e telefonia celular, e transformou-se na maior empresa de tecnologia do mundo, percebem como as estratégias se renovam e porque precisamos manter o Astral sempre em alta?

07. Ser essencial



Até o momento falamos de tudo que envolve uma estratégia, como pensar, fazer, acompanhar, enfim, como criar, agora vou falar de você para finalizar este e-book, sim, que habilidade, atitudes e aprimoramentos é preciso ser considerado, lembre-se que um estrategista acima de tudo é um líder e não um administrador de estratégia ou um especialista que administra projetos, você acima de tudo deve ser quem cria, define e faz com que as pessoas façam acontecer! Seu objetivo será o de construir algo que ainda não existe, este é o sentido da estratégia, portanto, foque nestas 4 questões:

1. O que minha empresa realmente faz?
2. A atividade da minha empresa realmente importa?
3. Há algo nela diferenciado? Difícil de copiar?
4. Hoje estamos fazendo o que é necessário para ser importante amanhã?

Para ser um líder e principalmente, saber traçar uma estratégia vencedora você tem que conseguir responde-las, e precisa estar disposto a explorar outros formatos de liderança, abaixo vou descrever algumas características para você "Ser Essencial":

1. Seja contagiante: Para você ser um estrategista, precisa ter garra e iniciativa, posicionar-se, fazer perguntas, ser curioso e principalmente se arriscar, normalmente, acionistas, investidores, conselheiros e mesmo os funcionários tendem a se acomodar e fazer cada qual a sua parte, ainda mais quando os resultados estão na média, deveriam pensar mais alto, porém, a realidade é que façam por eles, portanto, o comportamento e a paixão precisa ser seu.

2. A escolha é sua: Tenha em mente que a verdadeira responsabilidade de um líder é determinar a direção de sua empresa, e a principal resposta que você precisar saber é qual o tipo de empresa que você deseja que a sua seja? Se você tiver isto em mente, saberá traçar a sua estratégia, isto perdeu-se um pouco ao longo dos anos quando a estratégia se tornou uma ciência, o líder distanciou-se da essência dos negócios e do papel dele em todo o processo e isto necessita ser resgatado.

3. Mantenha-se atento e seja ágil: A exemplo da Apple que sofreu as maiores mudanças possíveis em uma empresa e transformou-se na maior empresa de tecnologia do mundo, alcançar e continuar mantendo a busca estratégica é um dos desafios que confrontam os líderes e as organizações todos os dias, o trabalho de um estrategista nunca termina, não é apenas fazer a escolha por uma estratégia, mas trabalhar com múltiplas escolhas ao longo do tempo para ajustes e adaptações.

4. Chame e integre sua equipe: Você deve inspirar e criar conexões com as pessoas em todos os níveis da empresa, pois se você não passar suas ideias e envolvê-las dentro da sua estratégia como pensa em chegar aos resultados? E se você não utilizar os recursos e conhecimentos delas estará perdendo recursos

inestimáveis para o sucesso da empresa, por exemplo, os colaboradores que possuem contato direto com os clientes possuem informações valiosas para o trabalho de um líder, portanto, você não pode ficar sem elas. Muitos líderes podem ficar tão fechados em suas visões que podem criar barreiras para aproveitar o conhecimento de sua equipe, principalmente, se por ventura seja alguma ideia contrária ao que pensava, todo colaborador tem o direito de entender o contexto estratégico, e se engajar, para isto, não pode ser cerceado a isto. Nunca se esqueça que o líder ou o estrategista tem a obrigação de oferecer e promover esta dinâmica para criar um sentimento entre as pessoas do grupo de que seu trabalho está interligado e direcionado a um fim legitimo da empresa que é seu contexto estratégico.



Sobre o Autor:

Sou José Bonoli, comecei a empreender muito cedo, na minha infância já fazia pipas para vender, e pegava ferro velho na rua para ganhar alguns trocados, aos 16 anos, fui sócio fundador de uma escola de informática, empreendi também alguns negócios de pequeno porte como delivery de lanches, representação de produtos metalúrgicos, e fabricação de fraldas descartáveis, fiz carreira executiva mais especificamente na área comercial, e voltei a empreender negócios de grandes escalas voltados à produtos destinados para a construção civil e interiores corporativos.

Fui precursor e sócio-diretor de três startups de empresas na área industrial que ainda operam em grande escala no mercado nacional, e me especializei em alguns segmentos de mercados nacionais e internacionais, como o Mercosul, Aliança do Pacífico, Paraguai, Mercado público, Mercado corporativo e Mercado de arquitetura de interiores.

Passei também a prestar consultoria empresarial, especificamente para empresas que querem atuar na América do Sul, e vendas governamentais, sou especialista na Lei de Maquila paraguaia para instalação de unidades produtivas brasileiras com benefícios fiscais

visando resultados mais atrativos em relação às políticas brasileiras, realizo desenvolvimento de planos de negócios, planejamento estratégico, treinamentos comerciais, e aplicação de técnicas de Coaching.

Bacharel em Administração de Empresas, pós-graduado na área de Marketing, e MBA em Gestão empresarial.

A farta experiência e vivência empresarial seja como executivo e empresário me concede a condição de escrever, orientar e treinar inúmeros temas ligados a negócios, marketing, vendas, gestão e mercado, aplicando técnicas, e desvendando a realidade em todas estas áreas que podem ser refletidas também em sua vida pessoal.

Boa leitura a todos!

Bibliografias Consultadas:

O Estrategista
Cynthia A. Montgomery. Rio de Janeiro. Sextante, 2.012

O Fascinante Império de Steve Jobs
Michael Moritz. São Paulo. Universo dos Livros, 2.010

Os 7 Hábitos das Pessoas Eficazes
Stephen R. Covery. São Paulo, Best Seller – Record, 1.999

Empresas Feitas para Vencer
Jim Collins. Rio de Janeiro, Campus Elservier, 2.006

Pedido de Avaliação:



Eu gostaria muito de saber qual foi a sua opinião sobre esse e-book, para isso, **basta ir na sessão de avaliações e deixar seu comentário**. Para aprimorar cada vez mais o meu trabalho eu leio atentamente todos os comentários. Quero lhe proporcionar conteúdos ainda melhores do que os presentes nesse e-book.

Fale com o Autor: jluizbonoli@gmail.com

É expressamente proibido a reprodução total ou parcial deste livro sem o consentimento do autor conforme o Crime de Violação aos Direitos Autorais no Art. 184 – Código Penal.